

第9回：人生に役立つ経営理論

1. イントロダクション

- ・ 法則(理論)とは、因果関係である
 - 何が、なぜ、どのような物事を引き起こすのか？因果関係を普遍的に説明するもの。
 - 新しい出来事が生じたとき、理論(明らかにされた因果関係)を当てはめることで、どのような結論を引き起こすかを予測することができる。
 - 将来を可能な限り正確に予測することが、理論の目的である。過去を説明することではない。

- ・ 将来を予測する(フロントグラスを見つめるために)
 - 一般に、将来を予測する最良の方法は、決定を下す前にできるだけ多くの情報を収集することだと考えられている。だがこれは、バックミラーを見ながら車を運転するようなものだ。データを入手できるのは過去のものだけである。未来を予測するのは因果関係である。
 - 経験や情報から多くを学べることもあるが、人生には経験を通して学ぶことが困難な状況が多々生じる。最高のパートナーと出会うために、始めから何度も結婚しようと思う人はいないし、子育てをマスターするために、こどもが大きくなるまで待つ人もいない。
 - そんな時に、因果関係(理論)が役に立つ。
 - 問題は、そのような因果関係が、しばしばパラダイムの外につながっているということだ。パラダイムシフトが重要な所以であり、自分の心(子象の杭)に向き合うことが重要な所以である。
 - ◇ パラダイムシフトが必要とされるのは、その因果関係が、私たちの常識(パラダイム)の範囲内で完結しないときだ。
 - ◇ 金融哲学と確率論の分野で多くのベストセラーを持つ、ナシーム・ニコラス・タレブによると、2001年9月11日に発生した同時多発テロによって、ニューヨークのワールド・トレード・センター2棟が崩壊し、およそ2500名が犠牲になった。旅客機が高層ビルに突っ込んだこの事件によって、大量の人たちが飛行機による旅行を控えて車で移動した。それが原因となって、年末までに自動車事故での死者が約1000人増加したと推定されている。
 - ◇ この1000人の「犠牲者」を、交通事故という範疇(パラダイム)で捉える限り、根源的な原因(テロ)を見つけることはできない。1000人が命を落とした真の因果関係は、交通事故という捉え方(パラダイム)の外側に存在するからだ。
 - ◇ 高齢化社会が急速に進行し、生活習慣病が広がり、日本の医療費は増加する一方だ。医療保険と財政の問題は、遅かれ早かれ大きな問題として表面化すると思われるが、従来の発想(パラダイム)を超えなければ、根源的な問題解決は難しいだろう。
 - ◇ 医療の本質は、病気を治すことではなく、人を健康にすることにある、と捉えれば、自然な農業、安全な食事、共同体の復活、労働環境の改善などが、次世代の医療改革を担うことになる。実際、医療と人間関係には、こういう因果関係が存在する。
 - ◇ スウェーデンで約3000人の就労者を対象に行われた調査では、「自分の上司は無能だ」と思いながら4年以上仕事を続けると、そうでない人に比べて、深刻な心臓病のリスクが4%も高くなる、という結果が報告されている。無能な上司の下で働くことは、文字通りの意味で命がけだ。

- ◇ 心臓医ディーン・オーニッシュによると、「あなたのことを本当に心配してくれる人がいますか？愛してくれる人がいますか？信頼できる人がいますか？」という問いに対して、答えが「ノー」なら、あらゆる原因による疾病で早死にする確率が5倍以上になる。
- ◇ つまり、人生や組織や社会に生じている多様な問題の根源的な原因を見つけるためには、既存のパラダイムを抜け出す必要があるのだ。逆に、私たちの視点(パラダイム)を変えることによって、多様な問題が一気に解決することがあるのは、このためである。
- ◇ ニューヨークでワールドトレードセンターが崩壊したその瞬間から、何千キロも離れたカリフォルニアで自動車事故が急増し、経営者の人事が多くの従業員の寿命を左右し、国の医療予算に影響を与える。社会の多様な事象の因果関係が、複雑に関係し合い、時間と空間を超えてつながっている姿は、生態系そのものだ。
- ◇ ものごとは見かけと異なる。だから目に見えない因果関係を繋ぐ理論が必要。

・ 相関性と、因果関係

- 人間による飛行の試みの歴史において、初期の研究では、飛行能力と翼の相関性が注目されていた。空を飛ぶものの多くには翼がある。それを真似すれば飛べるに違いない、という発想から、多くの人が翼を腕にくくりつけて、高台から飛び降りた。結果は、ことごとく失敗に終わった。翼は飛行能力との相関性があるが、飛行を可能にする因果関係ではないからだ。
- 人間による飛行の突破口を開いたのは、ダニエル・ベルヌーイが1738年に発表した流体力学の研究だ。人間はこの理論を飛行に応用することで、揚力の概念を理解し、飛行を可能にする真の因果関係を手に入れた。人生や組織や社会の難問に答えを出すためには、「何が、何を引き起こすか」を深く理解することが欠かせない。
- 人生の難問に答えを出すには、「何が、何を引き起こすか」という、因果関係を深く理解することが欠かせない。一見役に立たないように見えるリベラルアーツを学ぶことの意味はここにある。

- ・ 本稿の理論は、世界の有力大学、世界中の大小の組織で、徹底的に検証されてきたもの。

2. 動機付けの理論

- ・ 「毎日自分のやっていることをやれる幸せを噛み締めながら朝起きる」ための戦略
 - 自分が仕事で「やらなければ！」と思うことは、自分を本当に幸せにしてくれることと一致しない場合が多い。その上、間違いに気づいた頃には、もう手遅れだ。
 - 生きている間、私たちは社会から、時間と注目を絶えず要求される。何にどれだけの資源を振り向けている？この時に、陥りがちな罠が、もっとも声の大きいものの時間を割き、もっとも早く見返りが得られるものに能力を注ぐことだ。この罠に陥らないために・・・

- ・ 動機を理解する(人を動かす因果関係)
 - 私たち一人一人を動かすものは何か？私たちが、知らず知らずのうちに不幸なキャリアにとられるのは、自分を動機づける真の因果関係を根本的に誤解しているため。

- ・ 外的動機付け：社会は外的動機付け(=衛星要因)に溢れている
 - 1976年、マイケル・ジェンセン、ウィリアム・メックリングという二人の経済学者が発表した論文が、「インセンティブ理論」として過去30年でもっとも広く引用されている。
 - ◇ 経営者が株主の利益を第一として行動しないのは、報酬の与えられ方によって、仕事の仕方が変わることによる。したがって、経営者の報酬が株価と連動する仕組みを設けることが合理的だとする。ストックオプションなどの根拠。
 - ◇ 金銭的報酬に注目した理論。高騰する報酬を正当化する理論として、社会全体に大きな影響力がいまだに及んでいる。誰かに特定の仕事をさせるために、適切な報酬を与えれば良いという常識。
 - ◇ 経営者に対して株主と同等の巨額の報酬を与えることが、利益の一致と解釈されているが、それはまるで、狼に羊の番をさせるようなもの？その夜、羊を食べなかったご褒美に、最高級ステーキを狼に振る舞っているだけなのではないか？
 - 理論を検証するために、アノマリー(理論では説明できない事象)を探すことが有効。
 - ◇ ダチョウは羽があるのに飛べない、ムササビは羽がないのに飛べる・・・。
 - ◇ ジェンセンとメックリングのインセンティブ理論には、強力なアノマリーが存在する。世界でもっとも努力を惜しまず働く人には、無報酬で働いている人、成功報酬によらない人が無数に存在する。過酷な環境で働く人もいる。例えば、軍の仕事は、条件の良い仕事とはとても言えない。それでも、米軍を始めとする多くの国で、軍隊は極めて効率性の高い組織と見なされている。また、軍で働く人たちの多くが、仕事に深い満足を感じている。

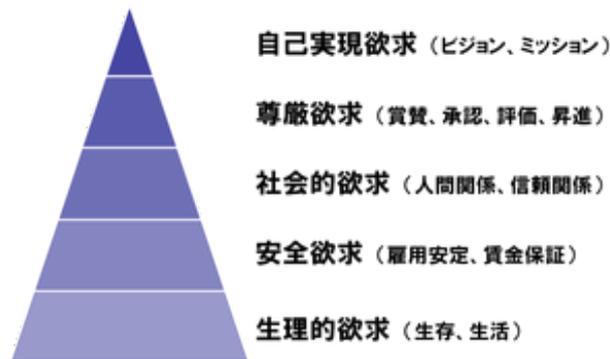
- ・ 内的動機付け
 - 動機付け理論(「モチベーション理論」・「二要因理論」)
 - ◇ 米臨床心理学者、経営学者、フレデリック・ハーズバーグ(1923-2000)の画期的な論文。仕事の満足と不満足は連続的につながっていない。満足に関わる要因(動機付け要因)と不満足に関わる要因(衛生要因)は別のものであるとする考え方。
 - ◇ 1959年にハーズバーグが行った調査。約200人のエンジニアと経理担当事務員に対して、「仕事上どんなことによって幸福と感じ、また満足に感じたか」「どんなことによって不幸

や不満を感じたか」という質問を行ったところ、人の欲求には二つの種類があり、それぞれ人間の行動に異なった作用を及ぼすことがわかった。

◇ 人間が仕事に不満を感じる時は、その人の関心は自分たちの作業環境(「衛生要因」)に向いているのに対して、人間が仕事に満足を感じる時は、その人の関心は仕事そのもの(「動機付け要因」)に向いている。

- **動機付け要因**：「達成すること」「承認されること」「仕事そのもの」「責任」「昇進」などが満たされると満足感を覚えるが、欠けていても職務不満足を引き起こすわけではない。マズローの欲求段階説でいうと「自己実現欲求」「尊厳欲求」さらに「社会的欲求」の一部に該当する欲求を満たす。
- **衛生要因**：「会社の政策と管理方式」「監督」「給与」「対人関係」「作業条件」などが不足すると職務不満足を引き起こす。満たしたからといっても満足感につながるわけではない。単に不満足を予防する意味しか持たないという。マズローの欲求段階説でいうと、「生理的欲求」「安全欲求」と「社会的欲求」の一部の欲求を満たす。

(衛生状態が悪ければ健康を害するが、衛生状態が良くても健康が増進される訳ではないことからつけられた名前。)



➤ 重要な点は、金銭的な報酬が衛生要因であるということ。

- ◇ 報酬は死の罫だ。経営者が望めるのはせいぜい、社員全員の氏名と給与額を掲示板に張り出して、社員に「もっと給料が上がればなあ、だがいままいしいことに、このリストはフェアだ」と言わせる程度のことだ。社員にインセンティブや報酬を与えれば、会社なんて簡単に経営できると思うかも知れないが、そのせいで、自分の方がまじめに働いているのに給料が少ないと、社員が不満を持つようになるなら、それは会社に癌を移植するようなもの(米優良企業の報酬委員会議長、オーウェン・ロビンズ)。
- ◇ 報酬は間違いなく衛生要因である。これを理解することの重要性は計り知れない。報酬をどんなに工夫しても、せいぜい社員が報酬のせいで、同僚や会社に不満を持たなくなる程度のことではない。
- ◇ 逆に、報酬は「多く渡すこと」ではなく、いかに公平感を生み出すかが重要。サンマリーナホテルで、公平感を再重要視し、すべて公開したことの根拠。
- ◇ 衛生要因を改善しても、仕事は好きにならない。仕事が嫌いにならなくなるだけである。「仕事に不満がある」の反対は、「仕事に不満がない」であって、「仕事に満足している」ではない。

・ 幸せなキャリアを歩むための因果関係

- 私たちを心から満足させるもの、仕事への愛情を生み出す要因は、ハーズバーグが「動機付け要因」と呼ぶもの。
 - ◇ やりがいのある仕事、他者による評価、責任、自己成長などが含まれる。サンマリーナの経営理念と人事考課を参照。
 - ◇ 自分が仕事に有意義な貢献をしているという自負は、仕事そのものに内在する。外からの働きかけや刺激とはほとんど関係がなく、自分自身の内面や仕事の内容と大いに関係がある。
 - 自分の仕事は、衛生要因を満たしているか？報酬は十分か？労働環境は？公平な評価か？
 - 動機付け要因を満たしているか？自分にとって意味のある仕事か？興味深くやりがいがあるか？自分が成長できるか？社会的に価値があるか？責任や権限の範囲が拡大する機会があるか？
 - ◇ キャリア選択が、衛生要因(特に収入と安定)を主な判断基準となされているケースが多いが、この場合、幸せなキャリアを歩むことは難しい。
 - 金融の仕事を中心に愛している人は、自分の創造性が収益と直結し、自分の動機付け要因と報酬が密接に結びついている。その場合は、お金を稼ぐほど幸福だ(ウォール街、レーサム時代)。問題は、それが乖離し始めたとき。
 - 金融業界で情熱的に働く人プロは、お金のために働いていない。
- 第一歩目で衛生要因を選択すると、ほとんどが不可逆的なキャリアになる。
 - ◇ 「最初の数年で稼いで、生活が軌道に乗ったら、本当の夢を追いかけろさ」とうそぶいて、銀行員、投資銀行家、コンサルタント、ファンドマネージャーになって行ったビジネススクールの元同級生。
 - ◇ 彼らはこうした仕事についてのおかげで、高額な学生ローンを完済できた。住宅ローンの返済の目処をつけ、経済的に安泰な暮らしを手に入れた。だが、数年たったら、ほんとうに情熱もてる仕事に戻るといふ当初の誓いは、何かと理由を付けて先延ばしにされた。「あと1年だけ・・・」「ほかに何をすれば良いか分からない・・・」。その間も収入は増え続けた。
 - ◇ ほどなくして、少なからずの友人は、仕事が嫌になってくる。間違っただ理由で仕事を選んだことに気がついたのだ。この時までには、身動きが取れなくなっていた。給料に見合った贅沢なライフスタイルを送っていた家族にとって、元の暮らしにもどるのは並大抵のことではない。
 - ◇ 第一歩目で動機付け要因を優先すると、必然的に、キャリアの初期には、満たされない夢と不満が混在することになる。

・ 動機付けとリーダーシップ

- 衛生要因(外的要因)によって働くものを、リーダーに選別してはいけない。逆に、自分が衛生要因(外的要因)によって毎日を送っているのであれば、リーダーになるべきではない。なぜならば、外的要因によって働くものは、第三領域で時間を使い、自分の願いが叶うと(外的要因が達成すると)、目的を失って第四領域(地主の人生)に転落するからである。
 - ◇ 金銭を追い求めても、せいぜい仕事への失望感を和らげられるに過ぎない。金銭、ステータス、報酬、職の安定といった衛生要因は、ある一定水準を超えると、仕事での幸せを生

み出す要因ではなくなる。

- ◇ 本当の幸せを見つける秘訣は、有意義な機会を求め続けること、新しいことを学び、成功を重ね、より価値のある責任を引き受ける機会を得ること。
 - ◇ 「自分の愛することを仕事に選びなさい。そうすれば、あなたは一生のうち、一日も働く必要がなくなる」
 - ◇ リーダーの2大動機：自分の居場所づくり、人からの注目(ステータス)。いずれも衛生要因である。動機付け要因によって働くリーダーでなければ、従業員に動機付け要因を提供し、幸福にすることはできない。
- 大きな大きな動機
- ◇ どんなに平凡な作業でも、大きな意義(ビジョン)が存在すれば、その仕事に大きな価値が生まれる。考え抜かれ、具体的で、因果関係が明確、かつ壮大なビジョンは、つまらない仕事を宝物に変える。次世代金融講座で社会のことを考え続けている理由。
 - 援農効果：単純な農作業が、なぜあれほど人の情熱を駆り立てるのか？
 - 上級講座に注ぐ情熱：毎回単発の仕事ではなく、より大きいものに近づくためのステップとしてとらえると、より情熱的に、より価値のある準備が続けられる。
 - 「つまらない会社」になったレーサム。問題は事業そのものではなくビジョン。
 - ◇ 野村時代1000億円のディール、レーサム時代日本初…。ウォール街の先端、沖縄発ホテルチェーン、不良債権の席卷、大手に真似ができない革新さ、あり得ないほど発想の異なる人事…。リーダーはもっとも強い動機付けによって動かされなければならない。絶対誰にも真似できない、破格に大きな目標をもつ必要がある。
 - ◇ 組織を飛躍的に、破格に変革し、非連続な高みに導くものがリーダーの本質である。だが、そこそこの優良組織に属することを、人生の目的にできるだろうか？
 - ◇ 大きな大きな目的が、セレンディピティ(後述)をもたらす。目的が実現するかどうか以上に重要なことが生じる。
- 人のためになる仕事をするには、経営者になれば良い。
- ◇ 人の問題の多くは、衛生要因を満たしながら、動機付けを与えてくれるような仕事を見つけることである。リーダーはこの稀な環境を提供できる、数少ない仕事。リーダーシップを立派に実践すれば、もっとも人の役に立つ、もっとも崇高な職業のひとつになる。
 - ◇ 経営者は自分のもとで働く一人一人から、毎日8時間以上の時間を預かる立場にある。また、従業員一人一人の衛生要因が充足し、内的な動機付け要因に満ち、幸福な生活を送っているという満足感を抱きながら家に帰れるよう、一人一人の仕事を組み立てる責任を負っている。自分のために働いてくれる人たちに、動機付け要因が満たされる仕事を与えてはいけない。
 - ◇ 例えば、こどもたちと一緒にプレイハウスを造るプロジェクト。何週間もかけて材料を選び、仕入れ、土台から初めて壁、屋根と建てて行く。友達が遊びにくると、こどもたちは真っ先に案内して見せた。ところが、いざプレイハウスが完成すると、こどもたちは滅多に中では遊ばなかった。彼らを動機づけていたのは、自分たちの家を手に入れたいという外的要因ではなく、家を建てるという行為と、それに貢献しているという内的要因だった。大事なことは終着点ではない、道のりだった。プレイハウスの組み立てキットを買っていたら、まったく意味が異なっていた。

3. セレンディピティ(創発的戦略)の理論

・ 有効な戦略を構築する

- 自分が(自分の企業が)その人物になるための手段、つまり人生に起きるさまざまな機会や挑戦は、本質的に創発的だ。計画のとおりに進む新規事業などほとんどない。思いがけない機会・運を人生にどう取り込むかが成功のカギである。

自分の目的が、どのように実現するのか、機会と手段とプロセスは創発的に生じるために、本質的に計画できない。現在の環境において、目的が到底実現不可能のように見えても、心配する必要はない。

- 一方で、大きな大きな目的は、極めて精緻で具体的である必要がある。そして、それが実現すべき明確な理由が存在しなければならない。

企業が自らの目的と使命を十分に考え抜くことは、まずない。このことが、企業の挫折と失敗を招く、もっとも重要な原因のひとつなのだろう (ピーター・F・ドラッカー)

強力で実りある、大きな大きな目的は、黙って自分のもとに「届けられる」わけではない。自分が(自分の企業が)なりたいたい人物像、人生で目的とするものは、成り行き任せにできないほど重要だ。明確な意図を持って構想、選択し、管理しなくてはならない。

- マハトマ・ガンジー、マーチン・ルーサー・キング Jr.など、社会変革を求めた偉大な指導者たちは、驚くほど明確な目的意識を持っていた。国境なき医師団、世界自然保護基金(WWF)、アムネスティ・インターナショナルなど、よりよい世界を目指して戦う社会組織も同じだ。

しかしながら、彼らが目的を実現したプロセスは、多分に創発的で、偶然の連続によってもたらされている。目的を追求する一步一步が、創発的な機会を生み、必要な試練をもたらし、思いがけない非連続の展開が生じる。

・ 1960年代、ホンダのアメリカ戦略

- それまでのアメリカのオートバイ市場は、ハーレー・ダビッドソンを始めとする、少数の強力なオートバイブランドと、ヨーロッパ輸入車の牙城だった。ホンダの戦略は、既存メーカーに競争できるオートバイを格安価格で販売し、10%のシェアを奪うというもの。
- ホンダはこの戦略のせいで破綻しかけた。ハーレーに比べてひどく見劣りがし、長時間高速で走行すると、オイル漏れを起こした。アメリカで提携していたディーラーには、複雑な修理ができなかったため、欠陥車を日本に空輸せざるを得なかった。
- ホンダは売り物の大型バイクの他、スーパーカブを数台ロサンゼルスに持ち込んでいたが、アメリカのオートバイ愛好家が好む大型バイクとは、似ても似つかぬものであり、この種のバイクがアメリカで売れるとは誰も考えていなかった。
- LA 支社の資金繰りが苦しくなり、社員は街中を移動する手段として、カブを使い始めた。その様子を見た人たちが、そのバイクはどこで買えるのかと尋ねてきた。最初はアメリカで販売していないといちいち断っていたが、そのうちに根負けして、日本から取り寄せるようになる。
- 間もなく、シアーズのバイヤーが、カタログ販売で取り扱わせて欲しいと言ってきたが、ホンダ社員は冷ややかだった。大型バイクを販売する、道中ばの戦略からそれることを嫌ったのだ。
- ホンダの経営陣はようやく状況を正しく理解し、小型バイク戦略を正式に採用した。ハーレーの1/4の価格設定で、まったく新しいユーザー集団向けに販売された。販売も、伝統的なバイクディーラーではなく、電動工具点やスポーツ用品店を通じて行い、大当たりした。

・ ウォルマート

- 創業者サム・ウォルトンは当初、2号店をメンフィスに開くつもりだった。大都市なら大型店を支えられると考えたためだ。だが、メンフィスには引っ越しませんと、妻にびしゃりと言われたために、アーカンソー州ベントンビルという、ずっと小さな町に決まった。
- 結果として、1号店の近くに2号店を開けば、出荷や配送の共同化を図りやすく、物流効率を高められることに気がついた。
- 大型店を小さな町に出店し、他社との競合を避けるという素晴らしい戦略をもたらした。彼の戦略は創発的に形成された。

・ 創発的(セレンディピティ)戦略

- 戦略は一度で決定されるようなものではない。むしろ、持続的、多樣的、無秩序、創発的なプロセスである。
- 戦略の本質は、創発性にある。厄介で無秩序なプロセスだが、ほぼすべての企業がこの方式で勝利戦略を生み出している。
- 特に、自分のやりたいこと、自分の動機付け要因を満たすような、仕事が見つからない人は、創発的な戦略を重視すべき。言葉を変えれば、人生で実験をせよということだ。ひとつひとつの経験から学びつつ、戦略を修正していく。これを何度も繰り返し、これと思う仕事が見つかるまで続ける。
- 戦略は、予期された機会と予期されない機会が組み合わさって生まれる。創発的にもたらされた機会を形にするために、この分野に本気で集中し、全身全霊を傾ける。
- 企業にとって、始めから有効な戦略を見つけることは難しいが、だからといって、成功できない訳ではない。企業の成功は、当初の戦略の善し悪しではなく、有効な手法を見つけるまで、試行錯誤を続けられるかどうかにかかっている。始めから有効な戦略が見つかることは、稀なことなのだ。
- 麗王とセレンディピティ。
 - ◇ 1973年、グラノベッターのウィークタイズに関する論文(Strength of Weak Ties)。若者の就職活動に注目し、ボストンで就職先を見つけた若者54人を対象として、就職の口コミ情報をもたらした相手と、普段からどれだけ親密であるかを調べた。

友人や親のような、普段から翌会う人から得られた、と答えた割合はわずか17%。残りの83%は、普段はたまにしか会わない「ちょっとした知り合い」を介して得られた。

就職活動に有用な情報の多くは、「弱い結びつき」の人間関係からもたらされる。
 - ◇ 次世代金融講座、ダイハチマルシェ、沖縄大学、浦添市政策アドバイザー……、ほとんどすべての「機会」は麗王における「弱い結びつき」からもたらされた。セレンディピティを引き起こす環境に身を置く。

ただし、その際に、ひとに語るべき自分がなければならない。

・ 意図的戦略が失敗するとき

- プロジェクトが失敗する原因は、ほぼ例外なく、予測の元になった重要な仮定が間違っていることにある。だが、企業がこれに気がついた頃には、全社を挙げて推進され、予算がつき、責任者が任命されている。こうして、プロジェクトは間違った予測をもとに承認される。成功確率がもっとも高いプロジェクトが選ばれる訳ではない。

- ユーロディズニーの失敗： ディズニーは、アナハイム、オーランド、東京にテーマパークを開設し、成功させたが、4つめのユーロディズニー（パリ）は大失敗に終わる。開業二年目で累積赤字は10億ドル（1000億円）に膨れ上がった。

パリの事業計画は、総入場者数1100万人を込み込んでいた。他の3つのテーマパークでは、ゲストの平均滞在日数が3日であったため、1100万人に3日をかけ、年間ゲスト日を3300万日と見積もり、この数字をもとに、ホテルやインフラを開発した。

ふたを開けてみると、平均滞在日数は1日だった。他のテーマパークでは、45のアトラクションが設置されていたため、入場者は3日間楽しめた。パリは開園当初15しかアトラクションがなかったために、1日あれば十分だったのだ。冷静に考えれば、分かりそうなものだ。

おそらく、組織の下層の誰かが、パリは他のパークと同程度の事業規模だと言う仮定を、無意識のうちに立てたのだろう。そして、この仮定が数字に組み込まれたのだ。

上層部は、「この見通しが成り立つために、立証されなければならない仮定のうち、なにがもっとも重要だろう？それをどうやって検証すれば良いだろう？」と考えるべきだった。予測の元になっている変数をすべてリストアップし、批判的に検証するべきだった。

- プロジェクトを始める前に、自分のやりたいことをやり遂げるには、誰に何をやらしてもらう必要があるか、また、誰に何を提供してもらう必要があるか、を十分に思考して書き出す。その上で、「このプロジェクトで成功するには、どの仮説が正しくなければならないだろう？」と自問しながら、リストアップする。これは、自分の力が及ぶ範囲だろうか？

・ 南西航空案件が成り立つための重要な仮定

- 資本はどうする？

- ◇ 優れたビジョンはファイナンスを可能にする。
- ◇ 優れたビジョンのためには、沖縄問題の本質をとらえ、解決方法との因果関係を明確にする必要がある。

- 経営はどうする？

- ◇ 次世代経営を可能にする、人間と社会への深い理解。
- ◇ 人に情熱を駆り立てるものへの理解。
- ◇ 自分自身の洞察力、人間性、愛情。

- 環境はどうなる？

- ◇ JALの視点、JTAの視点、沖縄の視点、出資者の視点、市場環境。

4. 行動の理論

- ・ 行動が意図(ビジョン)である
 - 企業の戦略を理解するには、その企業がやると言っていることではなく、実際にやっていることに目を向けろ(インテル元CEOアンディ・グローブ)
 - 小切手帳の控えを見れば、私たちの価値観がおのずと分かる(アメリカの女性解放運動家グロリア・スタイネム)
 - 私たちは、一瞬一瞬の時間の過ごし方、働き方、学び方、お金の使い方、などひとつひとつの決定をとおして、「自分にとってほんとうに大切なのはこういうことだと、公に宣言しているようなものだ。あなたの行動は、あなたの人格である。」
- ・ 何かを選択するということは、その他のすべてを捨てるということ
 - スティーブ・ジョブズが退社した後のアップルは、夢のような製品を生み出す能力を失っていった。会社の目的と社員の行動が分裂し、1990年代半ばにマイクロソフトへの対抗策として始めた次世代OS開発プロジェクトも、経営がいかに優先度合いを強調しても、現場社員にはほとんど何の意味も持たなかった。人を追いかけるためのプロジェクトよりも、新しいアイデアを生み出す方に関心が行き、全社目標などそっこのけで、自分の気に入ったアイデアに取り組んでいても、何のものがめも受けなかった。アップルは、とうとうOSの自社開発を断念して他社の買収を決めた、当時ジョブズが経営していた NeXT が買収候補になったと言う経緯がある。

スティーブ・ジョブズが1997年にアップルへ復帰した際、350あった商品を10にしぼり、社員がそれぞれ勝手な優先事項に取り組むことを許さず、「世界最高の製品を作り、暮らしにおける技術のあり方を根本的に変え、素晴らしいユーザー体験を提供する」、という企業の目的に合わない部門や人材をことごとく切り捨てた。

ジョブズの行動の本質は商品の数を減らしたことではない。捨てることによって、すべきこと(優先順位/コア・バリュー)を明確にしたことである。

アップルが破綻寸前の状態から世界最高の企業のひとつに復活した理由のひとつは、会社の優先事項を組織全体が深く理解したことにある。
- ・ 企業理念と連動しない人事考課、報酬体系は、経営的な分裂を引き起こす。
 - 問題は、ほとんどの場合、無自覚になされること。自分が最優先だと思っていることに、ほんとうに経営資源が配分されているだろうか？
 - 「人に対して思いやりを示す」組織を作ろうと思う一方で、思いやりの条件(例えば物理的・心理的な余裕、時間的・人間的な余裕)を、現場からことごとく排除する経営者。「顧客のために働け」と言いながら、利益に連動する報酬体系を導入する経営者。
 - ◇ 善きサマリタンの実験
 - また、最優先「事項」は、最優先「動機」と一致しているか？ 自分の最優先「事項」は、自分の最優先「動機」と一致しているか？

- ・ ユニリーバ： 知らず知らずのうちに、もっとも優秀な人材に、シングルヒットだけを打つよう、(実質的に) 指導していた。
 - 幹部候補生は、18ヶ月から24ヶ月ごとに多くの事業部門を経験され、実績を評価される。
 - 5年から10年かけて大きく花開くプロジェクトに取り組む幹部など、生まれる訳がない。どんなに遅くとも、2年以内に結果が出ない仕事を手がけるはずがないし、長期的な発想をしないよう、訓練されることになる。
 - この制度は、将来の幹部に対して、短期的に物ごとを考えるように教育していることと等しい。

- ・ 結果重視するものは、今すぐ目に見える成果を生む活動に、無意識のうちに資源を配分してしまう。
 - プロセスをいかに評価するかが経営の本質でもある。

5. 投資と回収の理論

- ・ イリジウムの破綻
 - モトローラが中心となって開発し、鳴り物入りで発表された衛星電話。世界クラスの専門技術を駆使し、地上のほとんどどこからでも通話ができる。
 - モバイル通信に革命をもたらすと予想され、広範な調査によって潜在需要を分析し、市場の存在は確実視された。
 - しかしながら、イリジウムの戦略には、いくつかの根本的な欠陥があった。
 - ◇ 「イリジウムの財務モデルが成功するには、どの仮定が立証される必要があるか？」を考えるだけでも、問題点があぶり出されたはずだ。
 - ◇ ポケットに収まらない大きさと重さ。携帯端末は500グラム。信号を電波塔ではなく衛星に送るため、大型バッテリーを必要としたため。また、屋外でなければ電波を受信できなかった。
 - 結果として、60億ドル(6000億円)もの投資を行った後で破産を宣言。その後10年間立ち直れず、会社更生手続きが完了した時点で、別の投資家に2500万ドル(25億円)で売却され、株主は大損した。モトローラの経営陣と投資家は、なぜこれほどリスクの高いベンチャーに、これほど巨額の資本を投じたのだろうか？
- ・ アマル・ビデ教授『新規事業の起源と進化』
 - 最終的に成功した企業の93%が、当初の戦略を断念している、という調査結果。
 - 当初の計画に成功の見込みがないことが、判明したため。成功した企業は、正しい戦略を持っていたから成功したのではない。当初の戦略は間違っていることの方が多いのだ。
 - 当初の戦略が失敗した後もまだ資金が残っていたために、方向転換して、別の手法を試すことができたからだ。これに対して、失敗する企業のほとんどが、ありったけの資金を当初の戦略に注ぎ込んでいる。
 - 当時は、直感に過ぎなかったが、サンマリーナホテルで、買収当初大量の資本を投下して、改装などを行わなかった理由はここにある。私にとって、初めの投資は機会を買う「オプション・プレミアム」である。回収が確実に生まれるという確信が生まれるまで、本当の投資は行わない。サンマリーナに先んじて取得したグランドオーシャンホテルは、土地建物資産を購入せず、経営権のみを買収した。グランドオーシャンホテル経営の高価格・再生戦略の感触をつかんでから、サンマリーナに投資(ただし、2004年2月は、沖縄がもっともオーバーブックが激しかった時期で、新参ホテルが濡れ手に粟の収益を獲得できたが、当時はその事情を理解していなかったという一部誤認も含まれている。)
- ・ 二種類の投資
 - 事業投資には二種類が存在する。この違いを認識することの重要性は計り知れない。利益を生み出すモデルを見つけるまでの、試行錯誤の「**開発投資**」。本格的かつ迅速に利益を上げるための「**回収投資**」である。言葉を変えると、前者は真の意味で事業を作るものであり、後者はそれを拡大するに過ぎない。投資の失敗、事業破綻の大部分は、両者の区別が不明瞭だったことに起因する。
 - 間違った戦略を推進して多額の資金を無駄にしないよう、できるだけ早く、できるだけ少ない資

金で、確実に利益を生む、汎用性のある戦略を見つけることが、新興企業にとってきわめて重要。初期においては、「早く大きく」成長するよりも、利益を生むモデルを確立すべき。重要な点は、利益そのものよりも、利益を生み出す仕組みを探すための投資である。

- 一旦汎用性のある戦略が見つければ、利益は二の次で、短期間に成長・拡大を図ることが有効である。この際あまり利益にとらわれると、重要な事業機会や有力な市場を失うことになる。
- 私は、「開発投資」の専門家だった。中古不動産の販売会社だったレーサムに、機関投資家との取引を引き入れ、不良債権回収事業を不良債権への自己投資事業へ切り替え、住宅販売事業をオフィスなどの開発事業へ脱皮させ、不動産売買事業を不動産証券化事業に進化させ、エクイティ投資事業をローン債権の売買事業と組み合わせた総合金融事業に変貌させ、不動産金融投資をホテルなどの事業再生投資へ脱皮させた。最低限の資本で、最大限の利益を生み出しながら、汎用性のある戦略的部門をほぼ半年ごとに新たに積み上げて行った。
- 何が企業に利益をもたらすか、についての本質を探究。利益そのものはもっとも重要なことではない。

・ 企業が失速するとき

- 開発投資はタイミングを誤ると意味をなさなくなる。既存事業がまだ順調なうちに、次の成長事業を生み出すための「開発投資」を行わなければならない。汎用的な利益を生み出すモデルを見つけるために、試行錯誤を繰り返す期間だ。
- ところが、主力事業がまだ堅調で、目先の利益を最大化するために、「開発投資」は先延ばしにされがちだ。
- 主力事業が成熟して、頭打ちになる。他社がまったく異なる技術で追い抜いてゆく。数年前から次の成長事業に投資しておくべきだったと悔やんでも、新しいエンジンはどこにもない。新しい事業を立ち上げるように教育され、経験を積んでいる社員もいない。
- 資本家は、企業が成熟したとみると、更なる成長と拡大を経営に要求する。経営者は短期的に、主力事業に変わるだけの巨額の利益を、未検証の新規事業で賄わなければならなくなる。今までの蓄積と信用力で、資金は潤沢にあるため、それらを危険な事業へと大量投下大する。
- 潤沢な資金にあおられて、十中八九、間違った戦略を無謀かつ強引に推進する。

・ お金が先だと失敗する理由

- お金が潤沢で、投資ありきで事業を考えると、失敗しやすい。これは、「開発投資」をおこない、事業モデルを確立する前に、「回収投資」を行うためである。補助金行政が、価値ある事業を生まないも同様の理由による。私たちは、「できること」ではなく、「すべきこと」をするべき。

イリジウム戦略はこれに該当する。

- 逆に、限られた資金の中から、どのようにして利益を生み出すかを試行錯誤する時間が、価値のある事業を作り上げる。

皮肉にも、ホンダが成功したのは、台所事情があまりに苦しく、利益モデルが見つかるまでの間、気長に成長を待つほかはなかったからだ。スーパーカブに注力する以外、ほとんど打つ手がなかった。生き延びるために、小型バイクの利益がどうしても必要だった。これがホンダがアメリカで大成功を遂げた一番の理由だ。ホンダはやむを得ない事情から、理論に忠実な方法で投資をするしかなかったのだ。もし潤沢な資金があったら、大型バイク戦略に大きな投資をしていたかも知れない。

- ・ 自分の人生の投資は「開発投資」だろうか？それとも「回収投資」だろうか？
 - 今所属する組織において、「開発投資」とはどのようなものだろうか？
 - 自分の人生において、「開発投資」に該当するものは何だろうか？「回収投資」は？自分は「開発投資」を後回しにしていないだろうか？
 - 人生における「開発投資」の大半は、人間関係に関連する。ほとんどの人は、家族や友人たちと深い愛情に満ちた関係を築くという、望みを持ちながら、実際には正反対の戦略に投資している。家族も含めて、多くの人と広く浅い関係を持つが、誰とも深い心のつながりをもたない。
- ・ トッド・リズリーとベティ・ハートによる、生後2歳半までの子供に、親の語りかけが与える影響
 - 人生の投資にも二種類。人生の「開発投資」の事例。
 - 親子間で行われるすべてのやりとりを、細心の注意を払って観察、記録した。親は1時間に平均1500語を幼児に語りかける。学歴の高い人におしゃべりが多く、平均2100語、低学歴の多い言語環境の乏しい親は平均600語だった。

生後30ヶ月の合計では、おしゃべりな親の子供は、平均48000語を語りかけられたが、不利な環境で育った子供は、わずか13000語。研究によれば、子供が言葉に触れるべきもっとも重要な時間は、生後1年間だという。

リズリートハートは、子供たちが学校に上がったからも追跡調査を行った。子供たちに語りかけられた言葉の量は、成長してからの語彙数、読解力、試験の成績と強い相関があった。
 - また、子供に話しかける内容によって、重大な差が生じる。ひとつ目は、「仕事の話」と言われる種類で、「お昼寝の時間よ」「車に乗りましょう」など、単純かつ直接的で、人間性とは関係がない。もうひとつは「言葉のダンス」と名付けられた種類で、子供に対しても大人とまったく同じ、知的な言葉を使って、人間関係の輪のなかで、まるで子供が話し好きな大人たちの会話に加わっているかのように話しかけたとき、認知発達に計り知れないほど大きな影響があった。

例えば「今日は青いシャツを着ようか、それとも赤にしようか」「今日は雨が降るかしらね？」といった具合で、「もし、～だったら」「覚えているかしら」「こうだったら良いと思わない？」といった問いかけも多く含まれている。問いを通じて、人間関係を強化し、こどもの身の回りで起きていることを深く考えさせるような質問だ。これらの質問は、子供が言葉の意味を理解するはるか前から、大きな影響を及ぼす。言語は、人間関係と心のつながりによって、著しく発達する。

「言葉のダンス」によって、子供の脳内で膨大な数のシナプス経路が活性化される。シナプスとは、脳内の神経細胞どうしの接合点のことで、神経細胞官の信号伝達はこのシナプスを通して行われる。脳内でシナプス経路がたくさん作られるほど、つながりがますます効率的に形成され、その後の思考パターンがより容易に、早く形成される。
 - 生後3年間で48000語を聞いた子供は、13000語しか聞けなかった子供に比べて、脳神経のつながりが3.7倍。細胞は、最大で1万ものシナプスによって、他の脳細胞とつながる。

さらに重要なことは、認知的優位性のカギは「言葉のダンス」にあり、収入、民族性、親の学歴などにはないことを示している。低所得・低学歴の労働者でも、子供を人間扱いしてたくさん語りかけた人は、こどもの成績が非常に良かった。結果のばらつきはすべて、家庭内で3歳になるまでの幼児に語りかけられた言葉の量によって説明された。

豊富な語彙と高い認知能力をもって小学校に入学する子供は、学校で早くから優れた成績を上げ、その後も長期にわたってよい成績を上げる確率が高い。これほど小さな投資が、これほど大きな利益を生む可能性があることには、あせんとさせられる。

親が人間関係を重んじ、しっかりとコミュニケーションをとることの重要性は計り知れない。

6. 顧客ニーズの理論 (Jobs-to-be-done) + 経営理論の限界

・ イケア (IKEA) の世界

- 世界で大人気のイケア、世界全体での売上は250億ユーロ(3.5兆円)を超える。イケアに特別な企業秘密はないが、この40年間で、イケアを模倣する企業が一社も現れていない。イケアでは、買い物体験、店舗レイアウト、製品のデザイン、パッケージの方法など、ビジネスモデルのすべてが、標準的な家具店とは根本的に異なる。

たいがいの小売店は、顧客セグメントか、製品の種類別に組織されている。こうした小売店では、顧客を年齢、性別、学歴、所得水準などの属性にもとづくターゲット層に分類する。低所得者向けのレビッツ・ファーニチャーや、富裕層向けのイーサン・アレンは、このような考え方で棲み分けられている。そのほかとし居住者向けのモダンな家具、オフィス家具など、様々な専門分野に分かれている。

- だが、イケアはどれもまったく異なる手法をとっている。顧客がときおり片付ける必要が生じる用事 (Jobs-to-be-done) を中心に構成されているのだ。

製品・サービスを購入する動機は、自分の用事を片付けるために、その製品・サービスを雇いたいという思いだ。「18歳から35歳までの白人男性」という理由で特定の商品を買う人はいない。私たちが製品を買うのは、「自分には片付けなければならない用事があり、この製品があればそれを片付ける助けになる」という思いだ。

イケアは特定の属性を持つ消費者に、特定の家具を販売しようとはしない。消費者が新しい環境に身を落ち着けようとする際に生じる用事に焦点を当てている。イケアがいまだに他社から真似されていないのは、イケアが製品と店舗レイアウトを統合している、その(目に見えない)方法だ。

- この考え抜かれた組み合わせのおかげで、顧客はすべての買い物を一度に済ませられる。町から遠い場所に店を構えるのは、常識にそぐわないように思えるが、顧客は店に一度足を運ぶだけで、必要なすべてのものを、ごく簡単に揃えられる。

郊外であるが故に、在庫を切らさないように大店舗を建設し、託児所を作り、構内にレストランを用意し、階を上り下りする必要が最小限で、製品はすべて平らに梱包されており、車に手早く積んで持ち帰れる。即時配送サービスもある。

・ ミルクシェイクの理論

- あるファーストフードチェーンにおいて、ミルクシェイクの売上を増やすプロジェクト。顧客へ質問を浴びせた。「どこを改善したら良いか?」「味はどうか?」「種類はどうか?」「具はどうか?」「量はどうか?」「価格はどうか?」…。すべての要素を分析して、商品を改良したが売上に変化はなかった。

この問題にまったく新しい観点を取り入れた。「顧客がミルクシェイクを『雇う』のは、生活にどんな用事ができたときだろうか?」。この観点で現場を詳細に観察した。ミルクシェイクが売れる時間帯はいつか? そのとき顧客は何を着ていたか? 一人できたか? 他の食べ物と一緒に買ったか? 店内で食べたか? ドライブスルーか? …

- ミルクシェイクの半数が午前8時前に売れていた。朝ミルクシェイクを買った人たちは、ほぼ一人で来店し、ミルクシェイクを単品で購入した。またほとんどの人が車に乗って、ミルクシェイクを持ち去った。顧客に分かる言葉で、「そのミルクシェイクで、どんな用事を片付けようとしているのか?」という趣旨の質問をすると、いろいろなことが分かってきた。顧客が回答に困っているときは、「ミルクシェイクを『雇わなかった』ときは、何を『雇い』ったか?」を尋ねると、バナナ、ドーナツ、

ベーグル、チョコレートバーなどの回答を得た。その中でもミルクシェイクがもっとも好まれていた。

早朝の顧客が全員、同じ用事を片付けようとしていたことが分かった。職場までのドライブは長く退屈だ。通勤を楽しむために、運転しながらできることを探していたのだ。まだ空腹という訳ではないが、2時間もすれば腹が鳴る。「この用事を片付けるために、他に何を雇うかな？」と一人の客がつぶやいた。バナナはあっという間になくなるし、昼前にはまた腹がすく。ドーナツはぼろぼろになって服に落ち、指もべとついて、食べながら運転するとハンドルが汚れる。ベーグルはぱさぱさしていて味気ないが、クリームチーズとジャムを塗ろうとすると、両手が塞がってしまう。チョコレートバーを雇ったこともあったが、朝から食べるには後ろめたい。

細いストローでこってりとしたミルクシェイクを飲み終えるには、長い時間がかかった。腹持ちも良く午前中は空腹感を感じなくて済む。カップホルダーにぴったり収まって扱いやすい。成分なんか気にしない。ミルクシェイクはどんな競合商品よりも、うまく用事を片付けることができた。

ミルクシェイクは、他店のミルクシェイクだけではなく、バナナ、ベーグル、ドーナツ、シリアルバー、スムージー、コーヒーなどと競合していたのだ。

- ミルクシェイクは、異なる時間には根本的に異なる用事のために使われていた。昼や夕方にミルクシェイクを買いにきた人は、通勤客ではなく、父親が多かった。子供たちのありとあらゆるお願いに、一週間ずっと「ダメ」と言い続けなければならなかった父親たちだ。新しいおもちゃはダメ、夜更かしはダメ、子犬を飼うのもダメ。

このような父親の用事は、害がなく、「いいよ」といえるもの。そうすることで、自分が愛情溢れる父親だと満足できるもの。

ところがミルクシェイクは、この用事をまったくうまく片付けていないことが判明した。先に食事を終えてからこってりしたミルクシェイクを飲みはじめたが、細いストローで飲み干すには、気の遠くなるような時間がかかった。

父親たちは、子供を長時間楽しませるために、ミルクシェイクを雇ったのではなかった。ただ息子に優しくするために雇ったのだ。始めは辛抱強く待っていたが、しばらくするとイライラし始め、「時間がないんだ」と席を立ち、シェイクは飲みかけのまま捨てられた。

- ミルクシェイクが雇われる用事が二種類あることを理解すれば、シェイクをどのように改良すればよいかははっきり分かる。

朝の用事には、飲み干すのに時間がかかる粘度の高いもの。フルーツの固まりを入れるのも良い。ただし、顧客の観点から見れば、フルーツが好まれるのは健康のためでも栄養のためでもない。プリペイドカードを利用して、シェイクをセルフで素早く作れるようにすることも一考だ。

「自分がいい親だと思いたい」という用事は、これとは根本的に異なる。午後のミルクシェイクは、サイズを半量にして、もう少しゆるくするのがいいかも知れない。

・ 経営理論の限界

- もっとも、ビジネスの理論は、利益(ダークサイド)のために活用されているにすぎない。「通勤時間をどう人生に生かすのか」、「子供に対して親がどのように接すべきか」、という、本来価値のある問いを、利益に変えるだけのビジネスは、本当に社会的な意味があるのだろうか？

これらの問いをヒントとして、人々の人生を価値あるものにするため、ビジネスはどのように理論を役立てることができるだろう？

企業が顧客の真のニーズを発見したとき、それを自分の商品売るためではなく、彼らの人生を豊かにするために、何ができるかを考えて、事業を組み立てる。彼らのよりより人生が、自社の商品の売上につながらなければ、敢えて売上を手放すべきではないか？

「顧客に真実を語る」麗王の事業モデル、「修学旅行生を叱る」サンマリーナホテルの事業モデル。経営の世界観を変えることで、もっとも優先するパラダイムを変えることで、事業のすべてが変わる。次世代社会で必要とされるのは、このような企業である。

そのためには、自分が価値ある人間関係を築くために日々努力し、試行錯誤を通じて、その本質的な意味を理解していなければならない。人の役に立つためには、人間性の向上が不可欠である。(サンマリーナ人事考課)

- 自分の友人と会話する時に、相手の年収や属性によって、接し方を変えることはない。「人の立場に立って考えるという」、当たり前のことが「革新的な経営理論」と考えられているところに、根本的な問題があるのではないか？

極めて小さな枠組みの中の議論でしかない経営論を、極めて広い人生に応用することの合理性は少ない。ミルクシェイクのように、人の属性ではなく、財布の中味ではなく、人の気持ちに立って考えるというだけのことが、「革新的な」経営理論とされること自体が、経営論の世界観の狭さを物語っている。

ミルクシェイクに関する、このような新たな視点(ニーズ)は、人間関係の中で人と真っすぐに会話することができれば、必然的に導かれる結論だ。

どのような理由で、ミルクシェイクを「雇ったか」という問いの意義は、ミルクシェイクそのものがニーズではなく、ミルクシェイクは別に存在する本当のニーズを叶える手段である、という洞察である。これを人間関係に置き換えてみれば、あまりに当たり前の議論になるだろう。

彼女が人に対する接し方を変えた本当の理由は何だろう？相手に関心があれば、当然にして湧き起る疑問である。

逆に、人生を経営に応用することの方が遥かに合理性が高い。経営を論ずる前に、いかに生きるか、人生を考えるべき所以である。

- 人間関係への応用

- 夫婦はそれぞれ、自分が片付けようとしている用事を、うまく言語化できない。ミルクシェイクを買った顧客が、本当のニーズを語れないのと同様である。

妻(あるいは旦那、以下同じ)の言葉の直接的な内容は、本来の用事を表現しているとは限らない。むしろ、多くの場合言葉とは異なる真意が存在することの方が一般的である。良好な人間関係の第一歩は、「言葉通りの用事を済ますことよりも、目に見えない重要な用事が存在する」ということ、「その用事を理解して、対応することこそが、人間関係に寄与する」ということを理解することなのだ。

さらに、自分が妻の目に見えない用事を理解できたとして、その用事をそのまま片付けることが、本当に妻のためになるかどうかを考え、愛を持って、時には逆の行動で接するべき。

つまり、人間関係とは、3重の構造になっているのだが、私たちは1つ目、相当程度が良くても2つめを満たすに過ぎず、3つめで接するという概念すら理解されていない。

- 第二層を理解する:

- ◇ 妻の立場で、妻の気持ちになり、また妻の人生全体という観点から「明らかに見る」。

- ◇ 妻が片付けようとしている用事は、彼女が片付けたがっていると自分が考える用事とは、かけ離れていることが多い。

- ◇ バーバラとスコット: スコットがある日仕事から帰ってくると、朝食の皿がまだ囁託に残っていて、夕食も始まっていなかった。彼は妻のバーバラが大変な一日を過ごしたのだと感じ、へとへとに疲れてはいたのだが、食器を片付け、夕食の準備を始めた。

夕食の準備が整い、二階に彼女を捜しに行くと、彼女は彼に感謝するどころか腹を立てていた。「こんなに辛い一日を過ごしたのに、なぜ私を無視するの?」バーバラにいわせれば、家事そのものが大変だったのではない。わがままな子供たちと何時間も過ごし、一日中大人と会話できなかったのが辛かったのだ。

このとき彼女が、切実に求めていたのは、親身になってくれる大人との、実のある会話だった。スコットがよかれと思ってしたこと、バーバラは理解されない疎外感を感じるだけでなく、彼に対して罪悪感も感じ、苛立った。

- 第三層を生きる:

- ◇ 「オラクルとネオ」「泣いた赤鬼」「一切れのパン」。

- 人生を経営に応用する

- 人間関係に幸せを求めることは、自分を幸せにしてくれそうな人を捜すだけではない。その逆も同じくらい大切だ。つまり、幸せを求めることは、幸せにしてあげたいと思える人、自分が覚悟を持って愛するだけの価値があると思える人を探すことでもある。

事業において、顧客は選べない? いい仕事をするためには、価値のある顧客がいた方が、よほどやりやすい。自分たちが最高の仕事をするために、その仕事を提供する、最高の顧客をイメージして、マーケティングやサービスを行うことに価値があるのではないか?

アップル「Think Different」キャンペーンなど。事業と顧客は呼応する。人間と同じ。

7. アウトソーシングの理論

・ デル・コンピューターの成功と凋落

- 1990年代のデルは、コンピューター業界の革命的存在だった。低コストの PC 製造販売モデルは、電話、次にインターネット経由の販売に進化した。在庫を持たず、非常に低コストで、完全にカスタマイズされた注文から発送まで48時間、顧客は、容易で、安価で、迅速に PC を購入することができた。
- 同時に、デルは資本市場に対して、極めて高い資本効率を実証してみせた。1ドルの資本から、いかに多くの利益を生み出すかに注力し、これが株式市場に好感を持って迎えられ、デルの株価は高騰を続けた。
- 実は、デルがこれを成し遂げたのは、台湾を本拠とするエイヌスのおかげだった。エイヌスは低コストで性能の高い集積回路をデルに提供していた。

やがて、エイヌスはデルに提案した。「集積回路だけではなく、マザーボードを作らせて欲しい。マザーボードは、御社の強みではないでしょうか？それに、御社より20%低いコストで作ります」デルの社内財務アナリストは、エイヌスにマザーボードを作らせれば、安上がりなだけでなく、マザーボード製造に関するすべての資産をバランスシートから外せる(売却できる)ことに気がついた。より少ない資産で、より大きな利益を生むことができれば、企業は破格の利益成長を続け、資本市場からもっと評価され、株価はさらに高騰する。

資本市場がもっとも評価する財務指標は、RONA(純資産利益率)だ。1ドルあたりの資本で幾らの利益を生み出しているか、また、その成長率はどのくらいか。RONAを増やすために、分子の利益を増やすよりも、分母の純資産を減らす方がよほど簡単だ。アウトソーシングという手段を使えば、簡単に、短期間で圧縮できる。

エイヌスは、次に PC 全体の組み立てを提案した。「組み立ては御社の成功要因ではありませんよね。そうすれば、残りの製造資産をすべてバランスシートから外せるじゃないですか？それに、御社より20%安く作りますよ」デルは財務上合理性が高いこの提案を飲み、収益(売上)水準は変わらなかったものの、純資産を圧縮し、RONAとともに株価も上昇した。

やがて、サプライチェーン管理、コンピューター設計そのものもアウトソースした。要するにブランドを除く、PC事業の中身をそっくりそのままエイヌスにアウトソーシングしたことになる。デルのRONAは極大化し、直販事業に関するわずかな資産だけが残った。

そして2005年、エイヌスは、満を持して自社ブランドのパソコンを製造すると発表した。

・ 付加価値とは？

- ザッポスは配送センターを自社運営している。サウスウェスト航空は、燃料などに関する一部を除いて、すべて自社で賄っている。

自分たちの本当の価値は、なんだろう？財務だろうか？ブランドだろうか？何を社内に留め、何を手放すのか？企業の価値を利益中心に考えると、本質を見誤ることになる。

- 付加価値とは何か？に関する本質的な議論が重要である所以。付加価値とは0→10 + 10 0→100。自分の0→10とは何だろう？

◇ 企業の能力とは、「資源(目に見える)」「プロセス」「優先事項(コアバリュー)」の三つだといわれる。

◇ 資源： 人材、設備、技術、製品設計、ブランド、情報、資金、サプライヤー、流通業者、顧

客との関係など。一般に人かモノを指し、雇用、解雇、購入、売却、償却、構築できるものが多い。多くの資源は目で見ることができ、測定可能な場合が多いため、経営者が価値を評価しやすい。資源こそが企業の成功要因だと考える人も多い。

- ◇ **プロセス：** 組織が価値を生み出すのは、従業員が資源を使って、さらに価値の高い製品・サービスに作りかえるときだ。従業員が協力、連携、意思疎通、意思決定を行う方法がプロセスだ。製品開発、製造、市場調査、予算策定、従業員の能力開発、報酬決定、資源配分などが含まれる。プロセスは目に見えず、バランスシートにも現れない。

企業に強力なプロセスが存在する場合、従業員の配置など、柔軟に決定することができる。プロセスは、誰が行っても機能するからだ。大手企業は、転勤辞令から1週間ですべての仕事を引き継ぐが、これは強固なプロセスの存在を示している。

- ◇ **優先事項(コアバリュー)：** もっとも重要な能力は優先事項である。企業の意思決定を司り、企業が何に投資すべきか、すべきでないかについて、明確な指針を与える。どんな階層の従業員も、優先順位にしたがって決定を行っている。たとえば、今日は何に取り組むか、何を後回しにするか、などは、企業特有の優先順位に基づいている。

企業が大きくなるほど、現場の意思決定を管理できなくなるため、企業の戦略的方向性にあった優先事項を自力でできるように伝達することが重要になる。

企業が成功するためには、経営者が時間をかけて、明確で一貫した優先事項を打ち出し、組織全体で広く理解されるように腐心しなければならない。また、この優先事項と、企業の利益とをリンクさせなければならない。企業が生き残るためには、企業戦略を支えるものごとを特定し、それを従業員に優先させなくてはならない。

- 目に見える資源だけではなく、目に見えないプロセス、優先事項を含め、自分の付加価値の源を特定し、維持する必要がある。

- ◇ 資源をアウトソースすると同時に、プロセス、優先事項も同様に变化する。失われるものは資源だけではない。

プロセスは、試行錯誤と努力と失敗、成功体験と悩みの繰り返しによって生まれる。プロセスはお金では買えない。

優先事項は、観察と思考と深い洞察が生産性と結びついて生まれる。

- ◇ 便利や効率を資源で賄い続けられれば、企業は弱体化する。意図的な非効率、無駄に見える障害、理解しがたい非合理は、企業に有効なプロセスと優先事項をもたらす。

同様に、ときには、両親が与えてくれた最大の贈り物は、二人がしてくれたことではなく、してくれなかったことにある。無関心な親は時には宝である。

こどもの頃、両親は私にシャープペンシルを買ってくれなかった。鉛筆削りも与えられなかった。毎晩寝る前にナイフで鉛筆を削る経験は、その後の人生に大いに役に立っている。それは、鉛筆削りの技術を習得したからではない。人が必要だと思っているものが、実はまったく不要で、それどころか、一見不便だと思えるものこそが、利便性や応用性が高いという世界観を体験できたからだ。

8. 人材登用(プロセス)の理論

・ 人材登用は欠陥だらけ

- ある企業で輝かしい実績を残した幹部が、別の企業に鳴り物入りで移籍した後、失敗者と見なされて追放されるケースが多いのはなぜだろう？企業は優秀な候補者を選別するために、一見理にかなった評価基準のリストを用いているが、それは間違っただけのリストなのだ。
- 企業の上級幹部1000名以上へのアンケート：「あなたが現在の職務に就いてから、会社の責任ある地位に採用、登用した人のうち、非常に優れた人材だと結果的に判明したのは何パーセントですか？及第点をあげられるのは何パーセントですか？不適切な人材と判明したのは何パーセントですか？」
 - ◇ 彼らの主観的な評価によれば、優秀な人材は1/3、及第点は40%、不適切な人材は25%だった。
 - ◇ 別の言い方をすると、打率3割3分、平均的な経営者は、判断を誤ることがとても多い。本業の製造やサービスでは欠陥ゼロを目指して努力を重ねる一方で、正しい人材を選ぶという、もっとも重要な責務では、25%の欠陥率でも許される？

・ 南カリフォルニア大学教授モーガン・マッコールの理論

- なぜ多くの経営者が採用で間違いを犯すのか？優秀な人材、あるいは職位に相応しい資質、が存在するという仮説に問題がある。

「正しい資質」の考え方は、成功と相関性のあるスキルを探しているに過ぎない。候補者が「羽」を持っているかを調べるのだ。

これに対して、マッコールの「経験の学校」モデルは、候補者が実際に空を飛んだことがあるか、あるとすればどのような状況で飛んだのかを尋ねる。

このモデルを使えば、特定の職位で求められる業務内容を、過去に経験しているかどうかを判断できる。マッコールのモデルはプロセス能力を測ろうとするものだ。
- マッコールによると、優秀な人材は、人より優れたスキルを持って生まれたからではない。優秀な人材は必要なプロセスを経て作られる。

大きな利害のかかった状況で、挫折や極度とのストレスに対処する方法を学び、優れたスキルを磨いてきたかどうか、困難な仕事、プロジェクトの失敗、新規分野での任務、こうしたことのすべてが、「経験の学校」での取得単位である。リーダーがどのようなスキルをもっているか、欠いているかは、それまでのキャリアでどのような「講座」を受講してきたか、来なかったかによって、ほぼ決まるのだ。
- 大企業で大規模事業を統括してきた「エリート」も、安定した事業環境において、巡航速度で運営管理を行ってきたに過ぎない可能性がある。資源も人材もノウハウもない新興企業において、自分の力ひとつで事業を生み出し、人を動機付け、資金を獲得する経験とは、似て非なるものである。

「開発投資」の経験と「拡大投資」の経験では、経験とスキルと対応可能な業務内容がまったく異なる。大企業の一部門の一機能として成果を上げた人材と、大企業の新規分野を数人で担当した人材でも、タイトルや学歴とは無関係な差が生じる。「資源」はピカピカでも、「プロセス」に関する経験は未熟かも知れない。

・ 人を育てる理論

- 逆に、マッコールの理論が示唆することは、どんな状況におかれた人でも、経験の学校で適切な講座を受講すれば、有能な人材として活躍する可能性が広がる。

自分自身が多様な経験をしているほど、人材を評価しやすくなる。

- 野村証券は、社員をドンドン「経験の学校」に送り出す。若いうちからおもいきり背伸びをさせる。無理なこと、無茶なこと、常識はずれなことを若手にありったけ経験させる文化。

散々経験させた人材の中から、経営陣を選抜する。

- 目に見えるキャリアよりも、経験を選ぶ生き方。「これからどんな経験や問題を習得し、克服して行けば、成功する経営者になる素養と能力を備えた人材になれるだろうか？」

収入や名声をもとに仕事を選ぶようなことはせず、どのような経験が得られるかを逆算して計画的に仕事を選んだ。(ブラック&デッカーの最年少CEOノーラン・アーチボルト)

彼がビジネススクールを卒業後、初めてついた仕事は、華やかなコンサルティングの仕事ではなかった。北ケベックで、アスベスト鉱山の経営に携わった。困難な状況で働く人たちを管理、指揮するという特定の経験を、経営トップになるまでに積むべきだと考えてのことだ。

私の場合

- ◇ 教員よりも野村証券
- ◇ 国内営業よりも異文化に飛び込んで仕事をする
- ◇ メインストリーム投資銀行案件よりも、独立新規事業の開発
- ◇ モルガンスタンレーよりもレーサム
- ◇ 東京よりも沖縄
- ◇ 投資事業よりも事業再生
- ◇ 観光業よりも有機農業
- ◇ 管理者よりも教育者
- ◇ 琉球大学よりも沖縄大学

・ 自分はこどもを、あるいは部下を、どのような「経験の学校」に送っただろう？

- こどもが明日までに仕上げなければならないレポートがあると告白する。両親が手を貸して良い成績を維持する。この講座は、「ズルをする、人にさせる、結果だけを得る」というものだ。
- こどもから、部下から嫌われることを避け、問題を回避させて目先の利害を追う講座を押し付けていないだろうか？
- 沖縄では、社会全体で人を甘やかす。経験の学校は、極めて受講しにくい。
- 私たちは、履歴書によって、こどもたちが達成した成果の得点表によって、こどもの成功を評価しようとする。だが、長い目で見て、それよりずっと大切なのは、こどもがさまざまな経験の学校に通ううちに受講する講座の内容だ。こどもが経験する苦難は、どんな賞よりも、トロフィーよりも価値がある。
- 仕事で失敗する人は、もともと成功する能力が欠けているのではなく、仕事に伴う困難に立ち向かう力を身につけるような経験をしてこなかったのだ。
- 沖縄大学、オフキャンパスプロジェクトのリーダー、突然の辞任。引き継ぎなし。連絡なし。

9. 企業文化(コア・バリュー)の理論

・ 文化の機能

- こどもが厳しい選択を迫られたそのときに、自分がそばにいて、正しい選択ができるよう手助けしてやれなかったらどうしよう？ 私たちにせいぜいできるのは、こどもが自力で正しい結論を導けるように育てた筈だと、自分に言い聞かせるくらいのことだ。

- こどもが選択肢を正しく評価し、賢明な選択を行えるよう、優先事項(コア・バリュー)を正しく設定することで、この問題は解消する。これを可能にするのが、企業文化、家族の文化である。

こどもが困難な選択を迫られる、はるか前から行わなければならない。

古代ローマ皇帝は、新たに征服した土地を支配するために、何千キロも離れた領土に同胞を派遣した。皇帝は、この先何年も会うことのない代理人が自分と同じ優先事項を持ち、有効かつ妥当な方法で問題解決を図る確信を持つ必要があった。

文化(コア・バリュー)は、これを実現する、唯一の手段であった。

・ 文化とは何か？

- 文化は単なる職場の雰囲気や指針以上のものだ。

文化とは、共通の目的に向かって力を合わせて取り組む方法である。その方法は極めて頻繁に用いられ、極めて高い成果を生むため、だれもそれ以外の方法で行おうとは思わなくなる。文化が形成されると、従業員は成功するために必要なことを、自立的に行うようになる。

- 文化の形成は、一夜にしてならない。従業員が問題をともに解決し、有効な方法を考え出そうとする取り組みを通じて生まれる。

責任者は問題が発生するたび、何をどう行うかという決定を下す。その行動が望ましい結果を導けば、従業員は次回問題が生じたときも同じ決定を行うだろう。従業員は問題に取り組むとき、問題そのものを解決しているだけでなく、有効な解決手段を学んでいる。

従業員は、優先事項と、プロセスを生み出している。文化とは、組織のプロセスと優先事項が、組合わさったものをいう。

- 従業員の決断が、問題解決に役立つとき、文化が醸成される。文化は社内の不文律となり、従業員はこれをもとにして選択を下すようになる。

どのように力を合わせるか、何を優先するべきかを示す枠組みが繰り返し使われ、その度ごとに成果が上げれば、従業員はほとんど無意識に同様の方法が唯一正しい方法だと決めてかかるようになる。

- 文化を通じて、組織は自己管理型になる。文化は、生産性の裏付けがあり、機能するものでなければならない。

- 企業文化(理念・コアバリュー)のない企業は存在しない。問題は、大半の企業で、成文化されている理念と、実際の優先順位が異なること。

・ ピクサー

- 『ファインディング・ニモ』『トイストーリー』など、創造性の高い作品を生み出しているピクサーは、数字を見る限り、他のアニメーションスタジオとそう変わらないように思える。だが、ピクサーは非常に特徴のある文化を築いている。
- 一般に、映画製作会社では、開発部がアイデアを監督に提供して、映画を作成させるが、ピクサーは監督の意欲をもっとも尊重し、監督が自分でアイデアに磨きをかけるのを、会社全体でサポートする。製作に関わっていない社員を交えてのセッションでは、作品の出来について、残酷なまでに率直になることが一般的だ。それでもピクサーの社員は、この率直さを尊重している。だれもが「質の高い独創的な映画を作る」という、共通の目的を持っているからだ。これが優先事項に当たる。忌憚のない意見は、より良い映画を作るのに役立つからこそ尊重される。
- こうしてプロセスと優先事項が結びついたものが、ピクサーの創造的な文化をなしている。この方法で制作した映画が立て続けに大ヒットしたことで、文化が明確になった。今では、制作の予定に合わせるために、作品への批評を差し控えようなどと考える社員はいない。素晴らしい映画を作る方が大切だと知っているからだ。
- ピクサーの社員がこの方法を通して、長年にわたって非常な成功を収めている。そのため社員は、どのように行動し、意思決定を行い、取捨選択をするかと言ったことを考える必要すらない。ピクサーはこの文化のおかげで、自己管理型の企業になっている。
- ピクサーの競争的、技術的環境が今後も変わらない限り、この強力な文化は強みになる。ただし、環境が大きく変わるようなことがあれば、強力な文化のせいで変化が困難になる。

・ 文化(コアバリュー)は経済(生産性)に従う。

- 沖縄にフリーライダーが多いのは、広い意味での経済合理性があるからだ。
- オフキャンパスのリーダーを無責任に投げ出すのは、社会的に一切批判されず、少なくとも短視眼的に合理性があるからだ。
- 文化を変えたければ、経済合理性を変える必要がある。
- そのためには、生産性の理論が必要。第二回講座でパラダイムシフトを取り上げている理由。

10. イノベーターのジレンマ

・ ブロックバスターとネットフリックス

- 1990年代末のアメリカは、全米に店舗を展開し、100%のブランド認知度があり、数十億ドルの資産と数千人の従業員を擁するブロックバスターが映画レンタル業界を支配していた。大量の在庫を抱える事業形態であるため、顧客が遅滞なく返却するように、高額な延滞料金を徴するモデルだ。一時期は利益の70%が延滞料金から生じていると推測されていた。
- 1990年代には、ネットフリックスという小さな企業が、斬新なアイデアでこの業界に参入した。定額の料金を顧客から月額で徴収し、DVDを顧客に郵送する。顧客がDVDを借りないほど、利益率が上がり、顧客がDVDを返却しなければ、返送料が生じずに利益が上がるモデルだ。
- 2002年までに、ネットフリックスの売上は1.5億ドル、利益率は36%に達したが、ブロックバスターはこれをニッチ市場だとして無視した。ネットフリックスの利益率が、同社の水準を遥かに下回っていたからだ。
- 結果はどうなっただろう？2011年、ネットフリックスの顧客数は2400万人に達し、ブロックバスターは前年に破産申告を行った。
- ブロックバスターから見れば、ネットフリックスの市場は魅力に乏しかった。仮にブロックバスターがネットフリックスの事業に参入しても、自社の市場を食い、利益率を低下させ、運営費用負担を増やし、既存事業を破壊する公算が大きかった。
- 他方、ネットフリックスはこうした懸念とは一切無縁だった。既存店舗の維持、既存の従業員の雇用、既存の利益率に制約されることはなかった。ネットフリックスの視点からは、大きな事業機会が見えていただけだ。ブロックバスターは同じ機会を見ることが出来なかった。結局あれほど守ろうとしていた既存事業を失うことになる。
- ブロックバスターが考えるべきだったことは、「もし、既存事業がなかったとしたら、新規事業を構築する最良の方法はなんだろうか？」

・ iPod を潰した、iPhone

- スティーブ・ジョブズが復帰した後のアップルは、iPodとiTune Storeという革新的な商品で、快進撃を続けた。このときのジョブズの最大の懸念は、主力商品であるiPodを脅かす新市場だ。
- 彼は、iPodの市場が永きにわたって安泰だとは考えていなかった。iPodが完全に無価値になるような脅威は、どこにあるかと考え続け、未来の携帯電話だと結論づけた。もし、将来携帯電話で音楽を楽しめるようになったら、だれがiPodを利用するだろう？誰もが利用する携帯電話が、iPodの市場を完全に破壊するに違いない。
- 彼が、このような発想をしていたのは、iPodの売れ行きが絶好調のときであり、携帯の進化などまったく兆しすらなかった頃だ。
- 彼は、自社の主力事業であるiPodの市場を破壊する、次世代携帯電話の開発にとりかかった。iPhoneである。彼が自分自身に問うたことは、まさに、「もし、既存事業がなかったとしたら、新規事業を構築する最良の方法はなんだろうか？」
- 自社製品の最大のライバルは将来の自社製品であるべきだ。ライバルに潰される前に、自分が既存の商品を潰す必要がある。そしてそれが、主力であるほど、現在利益を稼いでいるほど、重要なのだ。

参考図書：クレイトン・クリステンセン著『イノベーション・オブ・ライフ』2012年12月、翔泳社